

## أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية أسامه حامد علي علي

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة للقياس وهي الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الهيئة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل علي تعزيز الميزة التنافسية لدى الهيئة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل لما له من أثر مباشر في تعزيز الميزة التنافسية لدى هيئة قناة السويس.

### Abstract:

The study was designed to identify the effect of career planning for the future leaders in enhancing the competitive advantage in the Suez Canal Authority. The descriptive analytical method was used. A questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees of the Authority. The study concluded that there is a positive effect on career planning for the future leaders to enhance the competitive advantage of the Authority. The study recommended the need to increase attention to planning the career path for future leaders because of its direct impact on enhancing the competitive advantage of the Suez Canal Authority.



## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

#### ١- دراسة (Malhorta, 2011): (i)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في إعداد قادة المستقبل في الوكالات الاتحادية في ولاية ماريلاند، وتحديد أهمية تبني خطط تطوير المسار الوظيفي بما يضمن تعاقب القيادات للكشف المبكر عن القادة الجدد. توصلت الدراسة إلى أن الوكالات الاتحادية التي شاركت في الاستقصاء لا يتوافر لديها خطط رسمية لتخطيط المسار الوظيفي ويرجع ذلك إلى عدم ادراكهم لأهمية تخطيط المسار الوظيفي واتباعهم برامج غير رسمية لإعداد القادة الجدد لتولي القيادة.

#### ٢- دراسة (Hana, 2013): (ii)

هدفت الدراسة إلى معرفة سبل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار في المنظمات، وكذلك التعرف على دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار، ومعرفة تأثير البيئة التنافسية في المنظمة على كسب عملاء جدد لدى المنظمات في جمهورية التشيك.

توصلت الدراسة أن وجود الأفراد داخل المنظمة الذين لديهم قدر كبير من المعارف يمثلون أداة للحصول على الابتكارات، وكذلك بينت الدراسة أن الإبداعات الشخصية لدى العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم له دور كبير في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها أن تساعد المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، وأن اهتمام المنظمات بدعم ثقافة المعرفة وعملية الابتكار يمثل مدخلا هاما لتحقيق المنافسة التنافسية.

#### ٣- دراسة (Sonntag, 2015): (iii)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية، والتعرف على مدى إدراك العاملين لتخطيط المسار الوظيفي ومدى مراعاة البرامج التدريبية لمتطلبات ذلك التخطيط والتطوير.



توصلت الدراسة الي ان نجاح تخطيط المسار الوظيفي يعتمد على دعم الإدارة العليا، وأن هناك تباين في أداء العاملين يعود إلى مدي الإدراك المتفاوت لتطوير المسار الوظيفي، ووجود تأثير معنوي للتدريب في تطوير المسار الوظيفي.

#### ٤- دراسة (Kumar S, et al., 2016): (iv)

هدفت الدراسة إلى معرفة المزايا المتوفرة لدى الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة، وكذلك تحديد أهم المزايا الخاصة بكل بلد (الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات) مثل وفورات الحجم، وكذلك المزايا الداخلية للشركة والمزايا المتعددة العالمية أمام الشركات (التكنولوجيا) ودورها على الحصول على المزايا التنافسية للشركات متعددة الجنسية في الأسواق الناشئة.

توصلت الدراسة أنه يمكن للشركات في الأسواق الناشئة الاستفادة من الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات، واستغلال الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات في الدول الأخرى وتحقيق مزايا أكثر من التي يمكن أن تحققها الشركة في البلد الأم، وبينت الدراسة أن الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في بعض الأسواق الناشئة ليست لديها الاستفادة المتاحة من الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات في حالة وجود منافس محلي رئيسي، وكذلك بينت الدراسة قدرة الشركات متعددة الجنسيات على الاستفادة بشكل كبير من كفاءة الباحثين عن الاستثمار الأجنبي المباشر في الأسواق الناشئة.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
ما أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية؟

#### ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل علي تعزيز الميزة التنافسية



### رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل من قبل هيئة قناة السويس.
- ٢- تحديد العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل وتعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس.
- ٣- معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل على تعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في هيئة قناة السويس والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

#### أ- الأهمية العلمية:

- ١- تساعد في التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل، الميزة التنافسية، والمساهمة في توضيح أهمية دور تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز الميزة التنافسية.
- ٢- يعتبر موضوع تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع تخطيط المسار الوظيفي وتعزيز الميزة التنافسية.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- يتم تطبيق هذه الدراسة على هيئة قناة السويس وهي القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات المتنوعة للسفن الإقليمية والدولية ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً، وتعد قناة السويس من أكبر الممرات العالمية للملاحة حيث يمر



عبر قناة السويس حوالي ٩% من إجمالي حركة التجارة العالمية المنقولة بحراً.

٢- تواجه هيئة قناة السويس العديد من التحديات الاقليمية والدولية التي تؤثر علي الميزة التنافسية لها، الأمر الذي يتطلب البحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية لها.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتمثل الهدف الاساسي من تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في زيادة مقدرة قادة المستقبل علي تحمل مسؤولياتهم علي مختلف المستويات التنظيمية والمشاركة في رسم الاهداف او اتخاذ القرارات، وكذلك عن طريق قيام المنظمات بوضع الاستراتيجيات، وتعميق فلسفتها تجاة هذا المفهوم بما يمكن من توفير قيادات قادرة علي تحمل مسؤولياتها مستقبلاً.

ويساعد تخطيط المسار الوظيفي العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية العاملين وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بشكل كبير.

### أولاً: تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل:

تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل ركيزة أساسية في نجاح إعداد القادة وبالتالي نجاح المنظمة، نظراً لما لذلك أهمية في الاستقرار الوظيفي لهم، والحد من دوران العمل، ورفع مستوى رشد الخطط في هذا المجال، وتشتد الحاجة إلى تخطيط المسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمنظمة في شكل علاقة تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تناسبه، وتجد



المنظمة الشخص المناسب لوظائفها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإعداد قادة المستقبل.

#### أ- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل:

يعرف بأنه مجموعة من السلوكيات الفردية والتنظيمية المتواصلة ذات الصلة بالمهنة خلال حياة الشخص تهدف إلى المواءمة بين الشخص والوظيفة<sup>(v)</sup>. وينظر الي تخطيط وتطوير المسار الوظيفي علي أنه يمثل عملية مشتركة بين الإدارة والأفراد تتضمن إعداد الأفراد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى آخر أعلى<sup>(vi)</sup>.

كما عرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه تصميم هيكل وظيفي متتابع للمرؤوسين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، وتقوم المنظمة بتلك العملية لمساعدة المرؤوسين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، وتقوم المنظمة بتلك العملية لمساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية<sup>(vii)</sup>.

كما عرف بأنه عملية مستمرة تقدم للأفراد وصفاً نسبياً حول أدائهم وواجباتهم ومراحل حياتهم الوظيفية المتتالية<sup>(viii)</sup>. وتخطيط المسار الوظيفي عبارة عن التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل<sup>(ix)</sup>.

ويري الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل هو عملية نظامية تهدف إلي أن رسم خط سير للأفراد الكفاء الذين يحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الافراد الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، لضمان توافر التعاقب الإداري للقيادات.

#### ب- أهمية تخطيط المسار لقادة المستقبل:<sup>(x)</sup>



١- يساهم تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في الوصول إلى الوظائف العليا، ويتضمن هذا الجانب عناصر حركية لعمليات التطور والترقي داخل المنظمة، ويستند هذا المنظور إلى النزعة الفطرية لدى كل إنسان للسعي نحو كل ما هو أفضل.

٢- يعتبر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل مجموعة متواصلة من الوظائف حيث يستند هذا المنظور إلى افتراض أنه يمكن تناول المسار الوظيفي كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد، وذلك من أجل الكشف عن الخبرات التي راكمها عبر مسيرته الوظيفية، وإلى أي اتجاه يمكن أن يوجه إليه.

٣- يقدم تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل مجموعة من الخبرات العملية والعلمية، حيث يستند هذا المنظور إلى الخبرات غير الوظيفية مثل الاهتمامات التقنية للفرد ونموه العلمي المتخصص، ويركز هذا المنظور على الجوانب الحادثة في الفرد من خلال نموه الذاتي أو اجتهاداته الفردية، وهي غالباً ما تتم بناء على تطلعات وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده.

### ج- أساليب تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل (xi)

١- إيجاد نموذج وظيفي متكامل لتطوير المسار الوظيفي بدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات المهارة، وتزايد المنافع والمزايا والمرتببات.

٢- إطلاق حملة دعائية عن البرامج المتبعة لتطوير المسار الوظيفي داخل المنظمة على اعتبار أن برامج تطوير المسار الوظيفي الجديدة تحتاج للتخاطب المؤقت والاتصال الفعال مع الأطراف الأخرى المتمثلة بالمديرين والأفراد.

٣- الحرص على تشجيع القادة.

٤- استخدام أسلوب التدريب الشامل المشترك على اعتبار أن التدريب أعظم أداة لتطوير المسار الوظيفي، وإن كان يحتاج ذلك إلى تخطيطه بصورة فعالة، ويكون له أهداف واضحة، وأن يزود الأفراد بفرص الإثراء الشخصي.



د- طرق تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل: (xii)

- ١- أن يقتنع الفرد بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي.
- ٢- القيام بتقييم اهتماماته وقيمة ومهاراته.
- ٣- البحث عن المعلومات الوظيفية والموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.
- ٤- صياغة الاهداف ووضع الخطط الوظيفية.
- ٥- البحث في فرص التطوير الممكنة.
- ٦- التحدث مع رئيسة المباشر عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.

هـ- دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل: (xiii)

- ١- نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها علي جميع الموظفين.
- ٢- توفير فرص التدريب والتعليم والتطوير اللازمة لإكساب الفرد المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح.
- ٣- اكتشاف فيما اذا كان هناك توافق بين الفرد والمنظمة، وذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها.
- ٤- تقييم دور الرؤساء المباشرين في تحقيق النجاح لعملية تطوير المسار الوظيفي.
- ٥- تقديم الاستشارات المهنية من خلال توفير استشاريين مدربين، ومتخصصين في العمل.

و- متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل: (xiv)

- ١- توفير معلومات مرتده عن مستويات الافراد.
- ٢- توفير معلومات مرتده فورية عن مستويات أداء الافراد.
- ٣- دعم وتأييد خطط تنمية المسار الوظيفي.
- ٤- إعداد النصائح والارشاد ومساعدة الافراد في المشاكل التي تعترض ادائهم وتهيئة التسهيلات المناسبة لتطوير الاداء في المواقع المختلفة في المنظمة.
- ٥- تحديد معايير التقييم ومناقشتها مع الافراد العاملين، ومن ثم تحديد إجراءات التنفيذ اللازمه.





## ثانياً: الميزة التنافسية:

### أ- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة الذي يعزز استراتيجيتها في انجاز الأهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات العملاء من خلال إبعاد الجودة والاعتمادية والتكلفة والمرونة والإبداع.<sup>(xv)</sup>

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها هي قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية في انجاز الاعمال الخاصة بها.<sup>(xvi)</sup> وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المنظمة والذي تتميز به عن المنافسين الآخرين.<sup>(xvii)</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين.<sup>(xviii)</sup>

ومن وجهة نظر اخرى مفهوم الميزة التنافسية يعني قدرة وإمكانية المنظمة على جذب واستقطاب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها وخلق القيمة للعملاء وتحقيق رضاهم في الأمد الطويل.<sup>(xix)</sup>

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>(xx)</sup>

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتعمل على استغلالها بالشكل الصحيح لأجل التفوق على المنافسين.

### ب- مراحل تطور الميزة التنافسية:<sup>(xxi)</sup>

١- مرحلة قيادة عوامل الانتاج: تعتمد هذه المرحلة على عوامل الانتاج وذلك نظرا لان تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهو ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية.

٢- مرحلة قيادة الاستثمار: تقوم هذه المرحلة على التطوير التقني وتطبيق تلك التقنيات وتحسينها وزيادة قدرات المنظمة.



٣- مرحلة قيادة الابتكار: تهتم هذه المرحلة بتحسين طرق الابتكار والعمل على تطوير المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.

٤- مرحلة قيادة الثروة: تعمل المنظمة في هذه المرحلة على الاهتمام بالمحافظة على الاستثمارات والابتكارات التي تم الوصول إليها ودرجة التطوير التي وصلت لها المنظمة.

### ج- عناصر الميزة التنافسية: (xxii)

١- المدخلات (البيئة الداخلية للمنظمة): وتتمثل بالموجودات الرأسمالية والمالية والمهارات والقدرات للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها وبما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر.

٢- العمليات: وهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع أو خدمات وتقديمها للعملاء لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وان تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم.

٣- المخرجات البيئة الخارجية للمنظمة: يمثل هيكل الصناعة ومركز المنظمة عنصرا من عناصر الميزة التنافسية الذي قد يميزها عن المنافسين الآخرين وتعتمد المنظمة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق التميز في الأسواق.

### د- أبعاد الميزة التنافسية:

١- تخفيض التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتوفير السلعة أو الخدمة بسعر اقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر فالمنظمة التي نتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين العاملين في نفس مجالها فإنها



سوف تمتلك اليد العليا في السوق، ولتخفيض التكلفة لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في انجاز العمل وتلافى الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل<sup>(xxiii)</sup>.

٢- **جودة الخدمة:** تعنى جودة الخدمة التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة، أن زيادة جودة المنتج أو الخدمة قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليل التكاليف الكلية فضلا عن إمكانية فرض أسعار اعلي للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح اعلي مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار<sup>(xxiv)</sup>.

٣- **المرونة في أداء الخدمة:** تعتبر المرونة عنصر حاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد زيادة رغبات العملاء والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، ويقصد بالمرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العميل فضلا عن زيادة رضاء العميل في أداء الخدمة بواسطة تخفيض الوقت، وأن تفوق المنظمات من خلال المرونة يتم عن طريق القدرة على تلبية التغيرات في رغبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة والقدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة طلب العملاء بتكلفة اقتصادية والقدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات لمقابلة لاحتياجات العملاء المختلفة<sup>(xxv)</sup>.

٤- **الإبداع في تقديم الخدمة:** يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز الخبرة ولا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد، في مكان جديد، لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك الجرأة في اتخاذ القرار بوضع الإبداع موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إيجاد طريقة



جديدة في أداء الخدمة. (xxvi)

٥- **السرعة في أداء الخدمة:** تزايدت أهمية الوقت للعملاء فازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التركيز على السرعة في أداء الخدمة للعملاء، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة أداء الخدمة وهي قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع لأداء الخدمة المطلوبة بما يرضى العملاء، وأداء الخدمة في الوقت المحدد وهي تعنى مدى التزام المنظمة بالموعد المحدد لأداء الخدمة مما يولد انطبعا جيدا لدى العملاء بالمقارنة مع المنافسين. (xxvii)

هـ. **أساليب تحقيق الميزة التنافسية:** (xxviii)

- ١- الكفاءة الناجحة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات، فالإنتاجية الكبيرة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمنافسين.
- ٢- الجودة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات الجديدة من رضا لدى العملاء ومستوى أداء هذه المنتجات ترسم الاسم التجاري للشركة.
- ٣- الإبداع والتفوق: من خلال تقديم منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة للعملاء.
- ٤- الاستجابة المتفوقة للعملاء: التركيز على الاحتياجات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تحقيقها، والاعتماد على التنوع في المنتجات للتكيف مع احتياجات العملاء.

و- **خصائص الميزة التنافسية:** (xxix)

- ١- تشتق من رغبات وحاجات العملاء.
- ٢- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ٣- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- ٤- تعتبر طويلة الامد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ٥- تعد قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- ٦- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.



## الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

### أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر هيئة قناة السويس.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٢-٢٠١٦.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في هيئة قناة السويس من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي ويتكون من (٨) فقرات.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من (٢٤) فقرة.



٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بهيئة قناة السويس في جمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٤٠٧ مفردة، للعام ٢٠١٦.

#### ب- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٣١ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبيان) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوير التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.



ب- ثبات المقياس: تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائيا عند مستوى (٠.٥%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

#### رابعاً: حدود الدراسة:

أ- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية.

ب- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جميع فروع الهيئة في جمهورية مصر العربية.

ج- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٢-٢٠١٦).

#### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل فقرات تخطيط المسار الوظيفي:

##### جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها تخطيط المسار الوظيفي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تهتم المنظمة بتوفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافة تجمع بين الأقدمية والكفاءة.	٣.٠٦	١.١٥	٦١.٨٩	٣
٢.	مدي تحقيق التكامل بين استراتيجيات إعداد قادة الصف الثاني وعملية تطوير	٢.٨٠	١.٠٦	٥٦.٠٥	٨



المسار الوظيفي.				
يوجد تمييز للعاملين ذوي الاداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.	٣	٢.٨٧	١.١	٥٧.٥٩
يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.	٤	٢.٩٣	١.٠٧	٥٨.٨٧
يرتبط تطوير المسار الوظيفي باستمرار التعلم.	٥	٣.٠٧	١.١٦	٦١.٧
تيسر المنظمة معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدي تقدمهم في المسار الوظيفي.	٦	٣.١٧	١.٢٤	٦٣.٨٨
يتم تحديث وتعديل محتويات بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع الواجبات والمسئوليات والمهام الجديدة للوظائف.	٧	٣.٠٥	١.٠٦	٦١.٣٤
تستخدم المنظمة سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي.	٨	٢.٩٩	١.٠٨	٦٠.٣٦
<b>المتوسط العام</b>	-	٢.٩٩	١.١٢	٦٠.٢١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

ان الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة ككل على الفقرات المرتبطة بتطوير المسار الوظيفي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٩) وبإنحراف معياري (١.١٢).

جاءت أعلى الفقرات إجابة لأفراد العينة ككل، والتي تنص على أن " تيسر المنظمة معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدي تقدمهم في المسار الوظيفي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٧) وبإنحراف معياري (١.٢٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن "مدي تحقيق





التكامل بين استراتيجيات إعداد قادة الصف الثاني وعملية تطوير المسار الوظيفي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٠) وبإنحراف معياري (١.٠٦). ويرى الباحث ان الهيكل التنظيمي للمنظمة لا يتسم بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لهم في مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة الي عدم وجود تمييز للعاملين ذوي الاداء العالي لتطوير مهاراتهم والإعتماد عليهم مستقبلاً.

### ب- تحليل فقرات الميزة التنافسية:

#### جدول رقم (٢)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالميزة التنافسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
<b>أ- التكلفة</b>					
١	تستخدم الهيئة اجراءات ذاتية متنوعة لخفض التكاليف.	٣.٥٢	٠.٧٠	٧٠.٥	١
٢	تسيطر الهيئة علي الخدمات المقدمة وتحافظ علي تقليل حالات الفشل الداخلي.	٣.٤٨	٠.٧٣	٦٩.٧	٣
٣	تعد التكلفة المنخفضة أحد الأولويات لسياسة الهيئة.	٣.٥١	٠.٨٨	٧٠.٣٢	٢
٤	تسعي الهيئة ضبط العمليات للسيطرة علي خفض التكلفة	٣.٢٩	١.٠١	٦٥.٩٦	٤
٥	هناك سياسة واضحة تجاه تكلفة الخدمة المقدمة.	٢.٠٨	١.٣١	٤١.٧٢	٥
٤	المتوسط العام لبعد التكلفة	٣.١٨	٠.٩٣	٦٣.٦٤	٤
<b>ب- الجودة</b>					



٦	يقدم العاملين في الهيئة الخدمات بالشكل المطلوب	٣.٧٧	٠.٦٩	٧٥.٤	٣
٧	تسعي الهيئة بتطبيق أنظمة ومعايير الاعتمادية والجودة المحلية والعالمية.	٣.٨٩	٠.٨٠	٧٧.٨	٢
٨	تحرص الهيئة علي تطوير عمليات الجودة من خلال الدورات التدريبية.	٣.١٧	٠.٩٥	٦٣.٤	٤
٩	تحرص إدارة الهيئة علي تحديد مقاييس جودة للخدمات المقدمة للعملاء.	٢.٣٢	١.١٣	٤٦.٤	٥
١٠	تقوم الهيئة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.	٤.٠٦	٠.٥٦	٨٣.٦	١
<b>المتوسط العام لبعده الجودة</b>		<b>٣.٤٤</b>	<b>٠.٨٣</b>	<b>٦٩.٣٢</b>	<b>٢</b>
<b>ج- المرونة</b>					
١١	تسعي الهيئة لتقديم خدماتها حسب طلب العميل.	٤	٠.٦٧	٨٠.٠٧	١
١٢	لدي الهيئة القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	٣.٩٩	٠.٦٥	٧٩.٩٩	٢
١٣	لدي الهيئة القدرة على تغيير سياستها عند تغيير خدمات العملاء.	٣.٤٣	١.٠٧	٦٨.٦	٣
١٤	تتفوق الهيئة علي منافسيها بمرورتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد.	٣.٠٥	١.١٤	٦٠.٤٨	٤
١٥	تتبنى الهيئة اراء ومقترحات العملاء في تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية.	٢.٣٤	٠.٧٣	٤٦.٨٧	٥
<b>المتوسط العام لبعده المرونة</b>		<b>٣.٣٦</b>	<b>٠.٨٥</b>	<b>٦٧.٢٠</b>	<b>٣</b>
<b>د- الابداع</b>					
١٦	تحرص الهيئة بتوفير معلومات عن درجة استجابة العملاء للتغيرات في الخدمة	٣.٣٦	١.٠٨	٦٧.٢٥	١



				المؤداه.	
٣	٦٥.٦٤	١.١٧	٣.٢٨	لدي الهيئة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية.	١٧
٥	٣١.٨٤	١.٢٦	٢.٤٦	تتبنى إدارة الهيئة الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.	١٨
٢	٦٦.٠٤	١.١٨	٣.٣٠	تهتم الهيئة بأفكار العاملين والعملاء وتأخذ برائهم ومقترحاتهم	١٩
٤	٦٠.٣٥	١.١٩	٣.٠١	تحرص الهيئة على الإبداع في تقديم الخدمات وفق خطط موضوعة مسبقاً.	٢٠
٥	٥٨.٢٢	١.١٨	٣.٠٨	المتوسط العام للإبداع	
هـ السرعة					
١	٨٢.٦	٠.٨٣	٤.١٣	تحرص الهيئة إلى تقديم خدماتها في الوقت الملائم للعميل للحفاظ عليه.	٢١
٤	٧٤.٢	٠.٦٣	٣.٧١	تقوم الهيئة بتطبيق التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمة.	٢٢
٢	٧٥	٠.٦٢	٣.٧٥	تسعى الهيئة إيجاد طرق حديثة لأداء الخدمة وفقاً لما يطلبه العميل.	٢٣
٣	٧٤.٢	٠.٦٣	٣.٧١	تحاول الهيئة تقليل فترة انتظار العميل عند تقديم الخدمات.	٢٤
١	٧٦.٥	٠.٦٨	٣.٨٣	المتوسط العام لبعده السرعة	
-	٦٦.٩٧	٠.٨٩	٣.٣٧	المتوسط العام للميزة التنافسية ككل	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٧) وبإنحراف معياري (٠.٨٩)، وجاءت أعلى إجابة لبعده (السرعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٣) وبإنحراف معياري (٠.٦٨)، في حين جاءت أقل



إجابات لأفراد العينة على بعد (الابداع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٨) وبانحراف معياري (١.١٨).

### سادساً: اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل علي تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ- معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين المسار الوظيفي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

#### جدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط لبعء تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠١	٠.٧٧٨	المسار الوظيفي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين تخطيط المسار الوظيفي وتعزيز الميزة التنافسية.

#### ب- تحليل التباين ANOVA Test:

#### جدول رقم (٤) تحليل التباين لبعء تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
المسار الوظيفي	الانحدار	٢١٦.٣٠٢	٥٩.٣١٣	١٨.٢١١	٠.٠٠١
	البواقي	٥٩.٣١٣	٦.١٤١		

#### ج- معامل التحديد:

#### جدول رقم (٥) معامل التحديد لبعء تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل



المتغير	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
المسار الوظيفي	٠.٧٧٨	٠.٦٠٥	٠.٦٠٢	٣.١٣٩

د- تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦) تحليل نتائج الانحدار لبعء تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
المسار الوظيفي	٠.١١٣	٠.٠٦٧	٠.٧٧٨	٤.٧٥٤	الميزة التنافسية

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل علي تعزيز الميزة التنافسية.



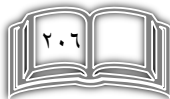
## الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل علي تعزيز الميزة التنافسية لهيئة قناة السويس.
- ٢- استنتجت الدراسة أن هيئة قناة السويس لا تعتمد على تحقيق التكامل بين استراتيجيات إعداد قادة المستقبل وعملية تخطيط المسار الوظيفي.
- ٣- بينت الدراسة أن هيئة قناة السويس لا تشجع الأفراد المبدعين في مجال عملهم بإستمرار رغم أنها تمتلك قدرات وإمكانات مادية وبشرية متميزة.
- ٤- أظهرت الدراسة أن هيئة قناة السويس لا تحرص على تبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.

### ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في هيئة قناة السويس لما له من أثر ايجابي على تعزيز الميزة التنافسية.
- ٢- أن تهتم الهيئة بالعمل المستمر لتحقيق التكامل بين استراتيجيات إعداد قادة المستقبل وعملية تخطيط المسار الوظيفي للعمال ذات الكفاءة العالية.
- ٣- أن تعمل الهيئة على أن الاهتمام بالأفراد المبدعين في مجال عملهم بإستمرار، والذين يمتلكون قدرات وإمكانات إبداعية متميزة.
- ٤- ضرورة أن تعمل هيئة قناة السويس على تبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.



## المراجع:

- (i) Raj K. Malhotra, "The Use of Succession planning to Prepare future leaders in Selected Federal Agencies at Aberdeen Proving ground", Strategy Management Journal, Vol. 1, No. 2, 2011,
- (ii) Urbancová Hana, "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, 2013 pp. 82-96.
- (iii) S. Sonntag, "The Relationship between Training and Succession Planning", Journal of Change Management, Vol. 9, No. 4, 2015, pp.399-417.
- (iv) Kumar S, et al., "State advantages, internal advantage of the company and multiple resources as sources of competitive advantage in multinational companies in emerging markets", International Business Review, Volume 25, Issue 1, 2016, pp. 1-232.
- (v) Robert Mathis, John Jackson, "Personnel Human Resource Management", West Publishing Company, New York, 2001, p. 286.
- (vi) Gray Dessler, "Human Resource management", 10<sup>th</sup> ed, Prentice Hall Inc., New York, 2005, p.524
- (vii) محمود السيد، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ماس للطباعة، ٢٠١١، ص ٩٥.
- (viii) Desimone Randy, "Human Resource Management", Harcourt Inc., Orlando, 2002, p. 12.
- (ix) رابوة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥، ص ٣٠٧.
- (x) عابدة خطاب، "العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات دولية النشاط - الإدماج - إعادة هيكلة العمالة"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٤، ص ١١٢.



- (xi) Jerald Greenberg, Baron Robert, "**Behavior In Organizations**", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2000, p. 3.
- (xii) جازية صلاح الدين زعتر، "استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٠٤
- (xiii) أحمد ماهر، "التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ١٧٧.
- (xiv) M. Blamco, M. Golik, "**Born Under a Lucky Star? Latin American CEOs Perception about Their Own Career Development**", International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 14, 2013, p. 1867
- (xv) Brown , Steve, "**Strategic Manufacturing for Competitive Advantage**" , New York ,Prentice- Hall , 2006, p.61.
- (xvi) Pitts & Lei, D, "**Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage**", West Pub, 2004, p. 8.
- (xvii) Griffin , R.W , "**Management**", 6<sup>th</sup> ed , Boston , Houghton Mifflin Co. , 2002, p. 293.
- (xviii) Macmillan, H. & Tampow M., "**Strategic Management Process, Content & Implementation**", New York, Press Inc., 2000, p. 8.
- (xix) ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عام ٢٠٠٨، ص ١٩٢.
- (xx) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣، ص ٣٧.
- (xxi) Nouri, M, and Michel, S, C, "**Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management and Intellectual Capital**", Arab Journal of administrative Sciences, University of Kuwait, Vol. 14, No.3, 2007.





- (<sup>xxii</sup>) Jisung Park, Soo-Young Shin , Sangmin Lee , Se-Ri No, "**Human Resource Management Practices and Organizational Creativity**", Social Behaviour and Personality Journal, Vol. 43, No.6, 2015.
- (<sup>xxiii</sup>) Robert Pitts, David Lei, "**Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing, Minnesota, 2010, p. 93.
- (<sup>xxiv</sup>) H. Macmillan, M. Tempo, "**Strategic Management: Process Content, and Implementation**", Business Management Journal, Vol. 1, No. 2, 2012, p. 87
- (<sup>xxv</sup>) معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٠، ص ٧٨.
- (<sup>xxvi</sup>) A. James, "**Management Information Systems: Managerial and User Perspective**", Richard, D. Irwin Inc. Los Angeles, 2009, pp. 45- 46
- (<sup>xxvii</sup>) R. Chase, "**Fundamentals of Operations Management**", 6<sup>th</sup> ed, McGraw–Hill Companies, New York, 2010, p. 25.
- (<sup>xxviii</sup>) Jay, H, and Barry, R., "**Principles of Operations Management**", 4<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001, p39.
- (<sup>xxix</sup>) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٧.

